

# VU Research Portal

## Bedrijfskundige methodologie of methodische bedrijfskunde

Jansen, Paul

1992

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Jansen, P. (1992). *Bedrijfskundige methodologie of methodische bedrijfskunde: (oratie)*. VU Uitgeverij.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

## Bedrijfskundige methodologie of methodische bedrijfskunde?

REDE

in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar in de Bedrijfspsychologie aan de faculteit der economische wetenschappen en econometrie van de Vrije Universiteit op 25 november 1992.

door

dr. P.G.W. Jansen

### Samenvatting

Ingegaan wordt (middels citaten) op diverse kritieken op de bedrijfskunde: Deze studie zou te weinig wetenschappelijk zijn en te pragmatisch (bedrijfskunde als veredelde 'HEAO'). Hoewel bedrijfskunde pretendeert ondernemingsvraagstukken integratief te benaderen (dus zowel vanuit financiële als personele als commerciële enz. invalshoeken) wordt ze in de praktijk gekenmerkt door monodisciplinariteit (en heeft dan geen meerwaarde boven basiswetenschappen als bijvoorbeeld psychologie en economie). Opmerkelijk genoeg wordt bedrijfskunde ook verweten te theoretisch te zijn, te weinig toegesneden op wat er in het bedrijfspveld 'echt' leeft.

Er lijkt dus iets mis met de aansluiting tussen bedrijfskunde en bedrijfspraktijk. Aan de hand van een inventarisatie van gepubliceerd bedrijfskundig onderzoek wordt in eerste instantie ingegaan op de eigen aard van bedrijfskundige theorievorming. Het blijkt dat in nogal wat gevallen als theorieën (en daarvan afgeleide recepten voor organisatieinrichting en -verandering) worden gepresenteerd wat in wezen metaforen, typologieën of normatieve opvattingen over de bedrijfswerkelijkheid zijn.

Ingegaan wordt op de vraag of bedrijfskunde inderdaad meer pretenties mag hebben dan bijvoorbeeld de historische wetenschap. Kan bedrijfskunde verder komen dan achteraf verklaren hoe het 'zo gekomen is'? Hoe ziet een 'methodische bedrijfskunde' eruit waarin eigen geldige en algemene theorieën bestaan (met meerwaarde boven de theorieën uit de 'aanleverende' wetenschappen) waaruit bovendien regels afgeleid kunnen worden voor het feitelijk bedrijfsmatig handelen?

Eén voorwaarde daarvoor is afzien van pretenties van theoretische universaliteit of praktische 'maakbaarheid', en terugkeren tot de 'onbevooroordeelde' waarneming van organisatiegedrag. Uiteengezet wordt wat onder dat laatste in een typisch bedrijfskundige context (van 'breedte' in meer dan één betekenis) verstaan moet worden.

Tot slot wordt ingegaan op de implicaties van deze visie op 'methodische bedrijfskunde' voor de inrichting van het onder-

wijsproces.

"Zurück zu den Sachen" (Husserl)

## 1. Inleiding

### De school van Athene

Mijnheer de rector,

Dames en heren,

Op het schilderij 'De school van Athene' door Rafael zien wij in het centrum van de voorstelling de Griekse filosofen Plato en Aristoteles afgebeeld. Plato verschijnt ons als een baardige grijsaard die indringend naar boven wijst. Aristoteles is weergegeven als een man in de kracht van zijn leven. Hij wijst gedecideerd naar beneden. Picturaal staan hier de twee wegen afgebeeld waarlangs men volgens Scholastieke inzichten tot algemene kennis kan komen. Ze zijn weergegeven als twee streng gescheiden wegen van onderzoek. De op de afbeelding voorkomende menigte van literatoren, denkers, natuurvorsers, wetenschappers en filosofen, is verdeeld in twee kampen, in een linker- en rechtervleugel, waarvan enkel de kennelijke 'fractieleiders' de schijn wekken nog met elkaar te communiceren.

Links zien we de Platonische fractie. Bij hen telt alleen het idee. De werkelijkheid heeft zich daar maar naar te voegen. Alles wat wij om ons heen zien vormt slechts een zwakke afschaduwing van dit bovennatuurlijke ideeënrijk. Plato erkent (in de boeken V en VI van zijn Politeia, zie p. 260f in de Engelse vertaling door Lee, 1974) geen andere kennis dan die van de bovenzinnelijke ideeën. De weg van onderzoek loopt van deze principes vandaan omlaag, 'neerwaarts', naar de wereld van de verschijnselen. De dingen der natuur worden verklaard door hun gelijkenis met de eeuwige ideeën.

Rechts zien we de 'Aristotelische' fractie. Zij kiezen ervoor de weg tussen theorie en empirie in omgekeerde richting te bewandelen. In zijn Physica zet Aristoteles (zie boek I, sectie 184a in de Engelse editie van Ross, 1970) pregnant de aard van zijn 'inductieve' methode uiteen: Kennis wordt verkregen door te beginnen bij die zaken die in eerste instantie beter waarneembaar, duidelijk in het oog springend maar tegelijkertijd duister zijn, om vandaaruit over te gaan op wat uiteindelijk van nature helder en inzichtelijk is.

Oogmerk van deze 'opwaartse' methode is eveneens het opsporen van algemene kennis. Echter, als vertrekpunt wordt in dit geval het direct waarneembare gekozen om op basis van studie daarvan de opstap naar achterliggende oorzaken te kunnen maken. En dat betekent ten eerste aandacht hebben voor de empirie, en ten tweede daarin ordening aanbrengen. Goed kijken dus, en goed ordenen, -en dat alles voorafgaande aan echte kennis. Het in kaart brengen van verschijnselen is pas het voorstadium van

kennisverwerving, dus van wetenschap. Stellig is Aristoteles geïnteresseerd in ideeën, in dieperliggende oorzaken, in reductie. Evenals Plato stelt ook hij zich tot doel de wereld te verklaren door haar te terug te voeren op haar constituenten. Ook hij wil doorstoten naar de 'laatste oorzaken', wil tot een theorie komen. Alleen de weg waarlangs hij dit doel denkt te bereiken verschilt.

Een voorbeeld: Beide filosofen hebben zich uitgelaten over de ideale staatsvorm. In een zeer speculatief en op details nietsontziend (1) opstel beredeneerde Plato de inrichting van zijn modelstaat. Aristoteles daarentegen inventariseerde de in zijn tijd vigerende staatsvormen, om vervolgens over te gaan tot de bespreking van de voors en tegens van de monarchie, aristocratie, polis, tirannie, oligarchie, democratie en allerlei intermediaire (meng)vormen (zie de persoonlijke beschrijving van Russell, 1974, pp. 196-205). In die bespreking schuwt hij de generalisatie, dus de opwaartse beweging naar theorievorming, en de evaluatie (die voor de democratie overigens negatief uitvalt) niet. 'Bottom up' werkend komt ook hij tot een staatstheorie (2).

#### Hoe staat het met de bedrijfskundige methodologie?

We maken nu twee reuzesprongen: van het oude Griekenland naar het heden, en van de filosofie naar de bedrijfskunde. Ten behoeve van een helder contrast zal ik in het vervolg van mijn betoog de aanduiding 'Platonisch' gebruiken voor een methodologie die zich kenmerkt door abstraheren, door redeneren in concepten, door bevlogen generalisaties zonder proefondervindelijke basis, door dédain bijna voor empirie en meetvraagstukken. Haar bevindingen omvatten uitsluitend aprioristische kennis. Het begrip staat boven de alledaagse werkelijkheid. Er is dan ook veelvuldig sprake van begripsrealisme en analogieredeneringen. Het gaat er in deze benadering niet om de wereld beter te begrijpen, maar om haar te definiëren. Adviezen worden graag en veelvuldig verstrekt, maar zonder beroep op evaluatieonderzoek, zonder empirische onderbouwing of verankering in degelijk getoetste theorievorming.

'Aristotelisch' is daarentegen die vorm van wetenschap die ernaar streeft te vertrekken van, en uiteindelijk weer terug te keren naar het concrete, laag bij de grondse. Empirisch en aposterioristisch zijn hier sleutelbegrippen. 'Meten is weten' is het uitgangspunt, maar theorievorming is het uiteindelijke streven. Doelen zijn zowel beter inzicht in de praktijk als ook verbetering. Ook in dit geval vindt advisering plaats, gaat wetenschappelijke kennis samen met een stuk technologie, heeft de wetenschapper dus 'maakbaarheidspretenties'.

In overeenstemming met deze geforceerde maar voor het betoog bruikbare tweedeling, is het mogelijk de eigen aard van bedrijfskundige methodologie te analyseren aan de hand van een begripsmatige beschouwing over zaken als modelgebruik, inductivisme, empirische toetsing en theorievorming. Daaraan komt dan

geen spat empirie te pas. Het gaat om een vertoog over de methode, over keuzes die gemaakt worden voordat ook nog maar één stap in de wetenschapspraktijk is gezet. Van belang is niet de bedrijfskundige werkelijkheid, maar de wijze waarop daarvan wetenschap wordt gemaakt.

Ik ga echter nog een stap verder: Met de vraag: 'Hoe staat het eigenlijk met bedrijfskundige methodologie?' heb ik ook het oogmerk de feitelijke werkwijze van de bedrijfskundig wetenschapper te problematiseren. De stand van zaken ten aanzien van bedrijfskundige methodologie zal mede nagegaan worden door te observeren hoe bedrijfskundigen te werk gaan. In de woorden van De Leeuw (1990) zal ik mij afvragen in welke mate bedrijfskundigen 'netjes werken'.

Waar Aristoteles vanuit observering en categorisering van staatsvormen de beste wijze van bestuur trachtte te vinden, beoog ik tot een omschrijving te komen van de 'ideale bedrijfskundige'. Deels zou men deze 'bottom up' of 'opwaartse' aanpak kunnen betitelen als een bedrijfspsychologische; het gaat immers om observatie van menselijk gedrag in het verband van een arbeidsorganisatie.

Deze benadering is in overeenstemming met hoe bedrijfskunde zich op het eerste gezicht voordoet: als een praktische, al te concrete vorm van bedrijfsengineering (3). Ik zal eerst een schets geven van waarom bedrijfskunde in deze tijd voorwerp van methodologische beschouwingen is geworden. Vervolgens wil ik mij afvragen hoe bedrijfskundigen het doen, hoe bedrijfskundige theorieën eruit zien en wat dus de aard is van de bedrijfskundige methodologie. Bij wijze van besluit zal ik een indruk geven van een methodische bedrijfskunde.

## 2. De problematische bedrijfskunde

### Gebrekkige theorie en praktijk

Grollé (1992, p.48) concludeert onder de veelzeggende titel, 'Universiteit of veredelde Heao?': "Bedrijfskunde moet zich nog bewijzen als wetenschap". Hij wijst erop, onder andere bij monde van VNO-voorzitter Rinnooy-Kan, dat bedrijfskunde zich zou moeten kenmerken door een veel zwaardere oriëntatie op fundamenteel wetenschappelijk onderzoek. Bedrijfskundigen zouden bijgevolg moeten uitmunten in vermogen tot kritisch nadenken. Een bedrijfsprobleem moet niet vanzelf leiden tot afdekking ervan middels een overmacht aan schema's, aanpakken, acties 'uit de boeken', maar moet aanleiding zijn tot ontdekken, tot creativiteit, tot 'spelen met het probleem' in plaats van het recht toe recht aan op te lossen vanuit apriori schematieken.

(cartoon 1 ongeveer hier)

In 'Bedrijfskunde. Tijdschrift voor modern Management' wordt regelmatig gepubliceerd over de eigen aard van bedrijfskunde. Op grond van diverse bijdragen (4) kan worden geconcludeerd:

- bedrijfskunde is te monodisciplinair
- bedrijfskunde is (als gevolg daarvan) gefragmentariseerd; er is sprake van oversimplificatie van organisatievraagstukken
- bedrijfskunde heeft een gebrek aan praktische relevantie; zij is te kunstmatig, te theoretisch, en te weinig operationaliseerbaar.

Vanuit deze bronnen lijkt bedrijfskunde dus een ernstig gebrek aan zowel theoretische verdieping als ook empirische verankering te vertonen. Geen wonder dat bedrijfskundige uitspraken nauwelijks enige voorspellende kracht bezitten. Niet alleen de 'bestsellers', maar ook degelijke werken, zoals bijvoorbeeld dat van Pascale (1990) over kenmerken van succesvolle ondernemingen, worden gekenmerkt door de volgende basisstructuur:

- uitgebreid worden bedrijfsvoorbeelden beschreven (meestal voorafgegaan door een classificatie goed/slecht)
- er vindt met een grote mate van willekeur ordening van bedrijfskenmerken plaats
- op grond van deze categorisering wordt beeldend het profiel van de 'goede' en 'slechte' onderneming geschilderd.

Een serieus auteur als Pascale (1990) tracht die descriptie nog wel enige structuur mee te geven (hij komt op pp.236-237 tot 8 indicatoren van varianten van organisatieleren). Maar ook hij meldt tenslotte dat er bij het welslagen van een als 'goed' gekwalificeerd bedrijf "numerous mechanisms" (o.c., p.259) betrokken zijn, en dat 'serendipity' (o.c., p.261; een duur woord voor 'mazzel') erg belangrijk was. De auteur meldt dan ook terecht: "Only in hindsight can we string unconnected events into a coherent form" (l.c.). Zijn conclusie is dat het gaat om een proces "that is to a significant degree unpredictable" (l.c.) -waarmee alle pretenties op voorspellende wetenschap worden opgegeven.

In wezen krijgt de bedrijfskundige hierdoor een rol die vergelijkbaar is met die van de geschiedkundige: Achteraf kan, zowel op grond van uitvoerig bronnenmateriaal als op basis van de keuze van een bepaalde ordenende visie op de historie, uitgelegd worden hoe het ook alweer zat. Bedrijfskunde mag zich in dat geval nog wel empirisch noemen, en komt ook tot generaliseringen, maar moet elke aanspraak op voorspellingkracht laten varen. Ze komt immers altijd te laat. Het probleem is dat in tegenstelling tot historici die zich verre houden van de suggestie te toekomst te kunnen voorspellen, bedrijfskundigen door hun praktijkgerichtheid dat oogmerk wel hebben.

#### Bezwerende houding

De al eerder genoemde Pascale (1990, p.17) ging na hoe het de 43

door Peters & Waterman (1982) als 'excellent' bestempelde bedrijven in 1990 verging: Ongeveer de helft bleek toen verzwakt of echt in de problemen. Pascale noemt dit een slechte "batting average" (o.c., p.16). Maar hoe die score te verbeteren? Pascale stelt, terecht, dat daarvoor een theorie noodzakelijk is (5). Hij ontwikkelt die, en geeft vervolgens als voorbeelden van goede bedrijven: IBM, Honda, Ford, General Electric en Citicorp. Met minstens 3 van deze 5 gaat het nu, na slechts 2 jaar, niet goed!

Bij gebrek aan theoretische kaders, en op grond van de behoefte en zin te geven aan en greep te hebben op het bedrijfsgebeuren, ontstaat een bezwerende houding. De formules, leuzen en management'theorieën' volgen elkaar in een steeds hoger tempo op (6). Immers, de laatste jaren is de onvoorspelbaarheid van organisaties ook geaccelereerd. Tabel 1 geeft een lijstje (deels ontleend aan Pascale, 1990, p.20; zie verder onder anderen Bernstein & Rozen, 1989; Jansen, 1992; Keuning & Eppink, 1990; Lessem, 1992; Lynch & Kordis, 1988; Pierce, 1991; themanummer van OR-informatie d.d. 20 mei 1992; Wisdom & Denton, 1991).

(tabel 1 ongeveer hier)

De epistemologie van deze bedrijfskunde berust niet op verificerbaarheid, intersubjectiviteit of empirische verankering, maar drijft op communicatieve overtuigingskracht. Het bedrijfskundig 'dispuut' kenmerkt zich door een retorisch model. Het gaat er niet om te argumenteren maar te illustreren en, soms, 'emotioneren'. Men heeft het gevoel in de tegenwoordigheid van een 'guru', een prediker te zijn. Als de toekomst niet voorspeld kan worden, is het wellicht mogelijk hem te maken.

(cartoon 2 ongeveer hier)

Een treffend voorbeeld van wat hier bedoeld wordt vond niet zo lang geleden plaats. Op een onlangs in Nederland georganiseerde studiedag betoogde Mintzberg dat ten gevolge van de huidige houding van de bedrijfskundeopleidingen de sociale en economische effectiviteit van organisaties wordt ondermijnd. Toen daarop een journalist Mintzberg vroeg op welke bevindingen hij zijn uitspraak baseerde antwoordde deze: Als je in deze uitspraak gelooft, dan zie je het overal" (Viskaal, 1992).

Het appel dat aldus op de manager, klant of student wordt gedaan is dan niet rationeel of demonstrerend, maar esthetisch-normatief. Positief hieraan is overigens dat menig bedrijfskundige zeker geen gebrek aan creativiteit verweten worden. Maar het blijft bij een gebaar: de boodschap heeft bij gebrek aan empirisch of theoretische houvast geen greep op de realiteit. Hij gaat niet over de wereld, maar schiet, waarlijk Platonisch, daarover heen.

Voorbeeld

Laten we als voorbeeld het volgende plaatje uit Mintzberg (1983, p.20) beschouwen (zie figuur 1). Wat is dit eigenlijk? Mintzberg zelf noemt deze figuren in het onderschrift dubbelzinnig "views (or theories)". Op p.22 stelt hij ten aanzien van de vijf plaatjes de vraag: "Which one is correct?" -die hij overigens met "none" beantwoordt omdat het overduidelijk om grove simplificaties van de organisatiewerkelijkheid gaat. Maar de kwestie is helemaal niet of deze picturale theorieën wellicht niet precies genoeg zijn. Wezenlijker is de vraag of het wel theorieën zijn, of er dus sprake is van falsifieerbare uitspraken over de werkelijkheid. Is het bijvoorbeeld mogelijk vast te stellen dat het patroon van informele communicatie bij Koninklijke PTT Nederland NV niet de vorm heeft van figuur 1c? Anders gesteld: Gaan deze figuren over, of vooraf aan de empirie? Zijn het accurate beschrijvingen, als het ware bouwtekeningen, of hebben ze de functie van richtinggevende pictogrammen?

(figuur 1 ongeveer hier)

Mijns inziens gaat het hier om niet veel anders dan wegwijzers voor het theoretiserende denken, om heuristieken dus. De Mintzberg-figuren zijn geen theorieën of modellen. Ze missen daarvoor de noodzakelijke empirische referenten; ze zijn noch meetbaar, noch toetsbaar. Het zijn manieren van kijken; Mintzberg biedt ons perspectieven op een organisatie. Beoordeling van deze figuren moet dan ook niet plaatsvinden aan de hand van criteria als falsifieerbaarheid, operationaliseerbaarheid, meetbaarheid of objectiviteit, maar op grond van effectiviteit, bruikbaarheid, dus op basis van de heuristische waarde voor het bedrijfskundig praktisch of wetenschappelijk handelen.

Veel van wat in de bedrijfskundige literatuur wordt aangeduid als 'model', of zelfs 'theorie' komt in feite neer op een blikrichting; hiervoor zal zo dadelijk enige evidentie gegeven worden). Het gaat om voorbeelden, standaarden met een sterk sturende ingang: op bepaalde zaken wordt gelet, op andere niet. Daar is op zich niks tegen; elke wetenschap beziet het haar toegeordende stukje werkelijkheid met een 'gewapend oog'. Problematisch is dat in de bedrijfskunde de neiging bestaat dat wat voorafgaat aan dataverzameling en daarmee verbonden theorieconstructie, te hanteren als de uitkomst van laatstgenoemden: als getoetste, empirisch verankerde, theorie. In dat geval is de ordenende a priori blik equivalent met een 'theorie' geworden, en fungeert de bedrijfswerkelijkheid niet als toets maar als illustratie van de bedrijfskundige speculatie.

De boven aangehaalde conclusie in het tijdschrift 'Bedrijfskunde' dat bedrijfskunde "te 'theoretisch'" zou zijn moet mijns inziens dan ook in deze zin verstaan worden. De vraag is: Wordt de meerderheid van bedrijfskundig onderzoek gekenmerkt wordt door een dergelijke 'Platonische', neerwaartse methodologie? Iemand als Bacharach (1989, pp.496-498) verwijt de 'organization and management literature' als theorieën te presenteren van wat in wezen beschrijvingen, typologieën of metaforen zijn. De vele management'theorieën' die ik eerder presenteerde behelzen niets anders dan evenzovele opvattingen over hoe de empirie geviseerd



moet worden. Klopt het dat bedrijfskundigen hun ordenende beschrijving van de data aanzien voor theorievorming, en bijgevolg heuristisch voor modelvorming? Is bedrijfskunde dus te weinig echt theoretisch?

### Bedrijfskundige 'theorieën' geïnventariseerd

De vraag is: Hoe zit in het in de praktijk van bedrijfskundig onderzoek? Wat is afgezien van het beeld dat daarover bestaat - hiervoor uitvoerig aan de orde geweest- de aard van wat in het bedrijfskundig forum als geaccepteerd wetenschappelijk onderzoek geldt? Om dit na te gaan is het nodig aan de tot nu toe algemeen beschreven dichotomie Platonisch tegenover Aristotelisch een concretere inhoud te geven. In reflectie op een beschouwing door Weick (1979, pp.35-42) over theorievorming in de sociale wetenschappen, komen we tot de volgende 'operationele' kenmerken van de twee tot dusver onderscheiden typen bedrijfskundige 'theorieën' (7):

- 'Platonisch' : conceptueel, abstract, non-empirisch (geen/ weinig data), verbaal, figuratief, algemeen, eenvoudig, vaag, speculatief, modelmatig, neerwaarts, globaal, sterk begripsmatige beschouwing, tekstueel, vooraf, bezwerend, 'geschiedkundig'.
- 'Aristotelisch': precies, complex, algemeen, empirisch, veel data, meetproblemen en operationaliseringsvraagstukken, modeltoetsing, opwaarts, tabellen, cijfers, achteraf (empirisch) en vooraf (theoretisch).

Om enigszins een indruk te krijgen van de werkelijke verdeling van bedrijfskundige research zijn recente jaargangen van een zestal bedrijfskundige tijdschriften nagegaan (8): Academy of Management Review (AMR), Administrative Science Quarterly (ASQ), Strategic Management Journal (SMJ), Organizational Dynamics (OD), Organization Studies (OS) en Sloan Management Review SMR).

(tabel 2 ongeveer hier)

Uit tabel 2 blijkt dat, althans in deze steekproef, de Aristotelische methodologie in de minderheid is. Dit geldt niet alleen voor typische managementliteratuur maar ook voor organisatiekundige publicaties. De verhouding is ongeveer 2:3.

Interessant in dit verband is dat Barley, Meyer & Gash (1988) bedrijfskundig wetenschappers en veldwerkers lieten beoordelen in welke mate deze, en nog een vijftigtal andere, tijdschriften artikels bevatten die thuishoorden in een van de volgende drie categorieën: theoretisch (conceptueel, formeel maar ondersteund door gegevens), praktisch (adviezen/methoden om met praktijkproblemen om te gaan; sterk gericht op managers en consultants) en beschrijvend (informatief, rapportage van feiten). Het bleek dat in beide groepen Administrative Science Quarterly, Organization Studies, Strategic Management Journal en

Academy of Management Review als in hoge mate theoretisch, en vrijwel niet praktisch werden beschouwd, en Sloan Management Review en Organizational Dynamics een middenpositie tussen theorie en praktijk (waarbij praktijk domineerde boven theorie) innamen.

Een en ander betekent twee zaken: Ten eerste: door Barley et al. als 'experts' in hun wetenschappelijke respectievelijk praktische werk aangeduide bedrijfskundigen, gooien voor wat betreft aard van de theorievorming volstrekt verschillende tijdschriften als bijvoorbeeld ASQ: uitermate Aristotelisch, en AMR: gemengd met hoofdaccent op Platonisch, op één hoop. De deelnemers waren blijkbaar niet gevoelig voor de verschillen tussen zuivere a priori, en theoretisch-inductieve theorievorming.

Ten tweede: sterk aprioristische maar goed toegankelijke tijdschriften als SMR en OD worden weliswaar geassocieerd met een gedeeltelijk gebrek aan 'degelijke theorie' maar nochtans ervaren als nuttig voor de praktijk. Blijkbaar heeft het sterke esthetisch-normatieve appel van deze beschouwingen zijn effect.

(cartoon 3 ongeveer hier)

Ten derde: op grond van de inhoud van deze tijdschriften kan gesteld worden dat het euvel meer betreft dan alleen de 'managerial' bedrijfskunde; het gaat ook om organisatiekundige of anderszins artikels.

### Paradigma's, cases en identiteit

Blijkbaar is aprioristisch, speculatief onderzoek in de meerderheid. Het probleem is dat in een dergelijke methodologie het niet is mogelijk favoriete 'modellen' te vervangen door andere omdat ze vanuit de toepassing gezien niet meer adequaat zijn. Bij gebrek aan een falsificatiecriterium kan de aanstoot tot een andere heuristiek alleen nog komen vanuit wijzigingen in de opvattingen over hoe de werkelijkheid geviseerd moet worden. Het is in de bedrijfskunde bon ton dergelijke veranderingen van blikrichting aan te duiden als 'paradigma overgangen'; een grootse denotatie die enerzijds zwaar overdreven is, -immers, de basale Platonische methodologie blijft onaangetast-, maar anderzijds goed weergeeft hoe zo'n wijziging van constructie van het bedrijfsveld beleefd wordt. Het is niet zo dat de bedrijfskundige het gevoel heeft dat hij naar iets ander moet kijken, maar dat er anders gekeken moet worden.

Het is dus niet zo dat bedrijfskundigen te weinig in staat zou zijn in conceptuele termen te denken. Eerder kan de bedrijfskunde een observatiegebrek verweten worden. Men is niet in staat tot weliswaar geleid/gericht, maar ook onbevooroordeeld waarnemen. De vigerende methodische houding impliceert dat er alleen geobserveerd hoeft te worden om het fenomeen toe te ordenen naar een a priori 'model'. Als dat eenmaal is gebeurd, als bijvoorbeeld eenmaal is geconstateerd dat er sprake is van

een 'machinebureaucratie', weet de bedrijfskundige het verder wel.

Omdat de paradigmawisselingen optreden tegen de achtergrond van praktijkproblemen, krijgen ze de aanschein van een voortdurende opeenvolging van als exemplarisch voorgehouden cases. Bedrijfskunde zou bijgevolg niets anders zijn dan een eindeloze reeks beschouwingswijzen en praktijkgevallen; zonder orde, zonder dat de een op de ander voortbouwt. Pragmatisch aanpakken maar wel vanuit een vooropgezet idee. Effect is dat wat als theorie gepresenteerd wordt niet alleen slechts de modieuze keuze van een waarnemingsvorm behelst, maar ook nog mank gaat aan consistentie.

Dit alles overziende is het geen wonder dat de bedrijfskundige zowel zelf het gevoel heeft geen identiteit te bezitten, als die in de ogen van managers, opdrachtgevers en klanten ontbeert. Die wordt immers verkregen door de mix van herkenbare theorieën met stamina, een 'Aristotelische' methodologie waarover expliciete consensus bestaat, en een door het maatschappelijke veld gedragen beroepsidentiteit (zoals de ingenieur zich die in de vorige eeuw, en de psycholoog zich die deze eeuw hebben verworven).

### 3. Wat is bedrijfskunde eigenlijk?

Niettegenstaande het in de vorige paragraaf geconstateerde identiteitsgebrek in de praktijk, is het nochtans mogelijk uit diverse bronnen (9) de volgende ideale kenmerken van bedrijfskunde te distilleren:

- het functioneren van de (bedrijfs)organisatie als kenobject
- managementvraagstukken: organiseren, leidinggeven, afstemmen (het gaat erom de effectiviteit van de organisatie als geheel te vergroten)
- het tegelijk hanteren van meerdere aspecten of invalshoeken (breedte)
- een afwegingsproces over die invalshoeken (er moet iets gedaan worden; men heeft de opdracht te komen tot finale besluitvorming)
- accent op het toepassen van wetenschappelijke kennis, methoden en technieken: actie- en probleemgericht;
- daarbij gebruik makend van de kennis van toeleverende specialismen als psychologie en economie

Bovendien wordt benadrukt dat met bedrijfskundige wetenschapsbeoefening wordt beoogd de effectiviteit van het bedrijfsmatig handelen te optimaliseren.

#### Management (praktijk) gerichtheid

Bedrijfskunde zoals hier beschreven is afgeleid van normatieve opvattingen over de eigen aard van de arbeid van de manager (zie Jansen, 1991, hoofdstukken 2 en 3, voor een overzicht). Ze

belichaamt een welbepaalde receptuur voor managementeffectiviteit met ingrediënten: hantering van meerdere bedrijfsinvalshoeken; gerichtheid op effectiviteit, op doen, op besluitvorming, op actie; noodzaak polyvalente en genuanceerde vraagstukken eendimensioneel te reduceren in een actiegericht dichotomisme: ja/nee, goed/fout, winst/verlies, doen/laten; onvermijdelijke contextgebondenheid, 'eeuwige' situationele bepaaldheid van overwegingen en acties; denken en doen vanuit de aanleiding van een concreet vraagstuk (in plaats van vanuit een theoretisch gemis).

Bedrijfskunde is gericht op de ontwikkeling van brede management- en adviseursvaardigheden. De studie bedrijfskunde leidt niet op voor de wetenschap; ze wordt gekenmerkt door een ontwerpbenadering; het dominante paradigma is dat van de 'maakbaarheid'. Voortgekomen uit de disciplines van de bedrijfseconomie en de techniek draagt zij tot op heden de technologisch opstelling van dezen met zich mee.

Bovendien wil in het veld staan zeggen in aanraking komen met belangen. Elk praktijkprobleem heeft, in een betekenis die verderop zal worden uitgewerkt meerdere manieren van ertegenaan kijken. Vandaar de vele beschouwingen over de noodzaak van de identificatie van 'probleemhebbers', en van het vinden van het juiste midden in dit 'positiespel'. Menige publicatie is gewijd aan de rol en de positie van de adviseur.

### Organisatiegedrag

Als bedrijfskunde zich tot doel stelt de effectiviteit van het bedrijfsmatig handelen te vergroten, ligt de vraag voor de hand wat precies onder organisatiegedrag verstaan moet worden. In de praktijk blijken onderzoeken onder het label 'organizational behavior' sterk wisselend te worden ingevuld. House & Rousseau (1992) stellen in een overigens nogal scherpstijpende notitie dat er sprake is van twee, letterlijk, instellingen van focus op de organisatie: Ofwel men richt zich op het kleine, persoonsinteractieve microgedrag en verricht bijgevolg sociaal psychologisch onderzoek. Ofwel men heeft alleen oog voor de grote verbanden, voor macrostructuren en -processen, en doet derhalve macrosociologisch of -economisch onderzoek.

In het eerste geval dreigt bedrijfskunde volledig op te gaan in de psychologie; bedrijfspsychologie zou de dominante bedrijfskundige subdiscipline zijn. Dit is in strijd met het uitgangspunt van de brede bedrijfskunde waarin de sociaal-personele invalshoek in de bedrijfsvoering slechts één mogelijkheid van de beschouwing van bedrijfsgedrag is.

In het tweede geval wordt de gelijkenis met de organisatiesociologie wel erg groot. De sociologie in haar empirische, praktische variant is dan ook de grootste concurrent van de bedrijfskunde.

House & Rousseau pleiten voor een verbinding van de micropsy-

chologische beschouwing van de 'persoon zonder organisatie' en de macrosociologische visie op de 'organisatie zonder persoon' (aanduidingen van House & Rousseau, o.c.), die volgens de auteurs op meso-niveau gelocaliseerd zou moeten worden. Dit pleidooi deel ik niet. De denotatie 'meso' mist een empirisch correlaat. Dat bedrijfskunde breed moet zijn verwijst naar het gelijktijdig, of op zijn minst vlak na elkaar willen hanteren van micro en macro-optieken. Het wil per se niet zeggen dat de spanning die inherent is aan het feit dat een persoon én individu én medewerker is in een organisatie, en dat vice versa een onderneming én met mensen werkt én in essentie over hun hoofden heen opereert, opgeheven zou moeten worden.

Vanuit haar breedte heeft bedrijfskunde met veel subdisciplines te maken. Die waaruit ze is voortgekomen, die van de economie, is mijns inziens ten dele verantwoordelijk voor de eerder beschreven (relatieve) staat van theorieloze pragmatiek en nonempirische speculatie die de bedrijfskunde kenmerkt. Maar vooral is deze stand van zaken het gevolg van het feit dat het eenvoudigweg om een jonge wetenschap gaat, waarin men tot nu toe niet veel verder is kunnen komen dan in kaart brengen van het studieobject -terwijl tegelijk het veld om oplossingen zat te springen. Wat dat betreft is het instructief een vergelijking te maken met de methodologie van de psychologie. Zij bezit een minstens even woelig object, en is als wetenschap hooguit iets ouder (dit jaar wordt in Nederland het honderdjarig bestaan van de psychologie als wetenschap gevierd).

#### 4. Methodische bedrijfskunde

##### Psychologische methodenleer

Van oudsher wordt de methodenleer beschouwd als een van de basisdisciplines van de psychologie (Duijker, 1959). Weet hebben van methoden, wordt gezien als een onmisbaar onderdeel van de bagage van elke psycholoog (10).

Gevolg is dat binnen Nederlandse subfaculteiten Psychologie altijd wel een aparte sectie Methoden en Technieken, of Methodenleer, of Mathematische Psychologie, of Statistiek en Meettheorie is opgenomen. Daar is dus zelfs in formatieve zin ruimte geschapen om zich druk te maken over de methode. Niet altijd is dat overigens een voordeel geweest. Navelstarend hobbyisme, scherpshlijperij en zelfs schoolvorming komen ook voor. Maar de legitimiteit van methodologie is in ieder geval geen voorwerp van discussie. Iedere psychologiestudent vindt het normaal dat hij/zij tijdens een werkcollege vragen kan verwachten als:

"Wat is je probleemstelling",  
 "Waarom is dat probleem erg?",  
 "Wiens probleem is het eigenlijk?",  
 "Waarom gaat het probleem niet vanzelf over?",  
 "Wat wil je eigenlijk weten?",  
 "Hoe ga je dat wat je wil weten meten?",

"Hoe denk je je gegevens te gaan analyseren?" en  
 "Waarom denk je dat je op die manier een antwoord op je  
 onderzoeksvraag zult krijgen?".

Het gaat er mij niet om dat dergelijke vragen dan ook onmiddellijk een perfecte beantwoording vinden. Wat telt is dat ze legitiem geacht worden. En daarmee is de kans dat studenten zich tijdens het veldwerk na hun afstuderen soortgelijke zaken afvragen, aanzienlijk toegenomen.

Over de precieze aard van psychologische wetenschapsbeoefening is de laatste jaren uitvoerig gepubliceerd door de Groot (1982a,b; uiteraard ook 1961), Molenaar (1992) en Roskam (1982, 1989 en 1990). Op 29 april 1983 vond hier aan de Vrije Universiteit zelfs een 'Openbaar Debat' plaats tussen de eerstgenoemde en de laatstgenoemde auteur onder de titel 'Artefacten van de geest of de naakte feiten'. Dit motto doet vermoeden dat hier inderdaad een eigentijdse Plato in discussie ging met een hedendaagse Aristoteles (11).

Ook de psychologie kent min of meer Platonische 'theorieën'; het beste voorbeeld daarvan is natuurlijk de psychoanalyse. Maar de dominante stroming is toch opwaarts gericht en empirisch georiënteerd. In de bedrijfspsychologie bijvoorbeeld zijn de 'expectancy' benadering en de daarmee verbonden 'path-goal' theorie van leiderschap, voorbeelden van proefondervindelijk redelijk verankerde theorieën (zie Nadler & Lawler, 1989; House, 1971). Een voorbeeld uit mijn eigen praktijk is de groeiende evidentie en eraan gekoppelde theoretisering rondom de psychologische mechanismen die ten grondslag liggen aan de werking van assessment centers (Jansen, 1991). Kenmerkend is overigens dat het hier steeds om procestheorieën gaat. Daarin gaat het niet om de inhoud van concepten, maar om de wijze waarop ze met elkaar in verband staan.

Maar, ik moet toegeven dat er daarnaast helaas ook sprake is van nogal wat grofkorrelig 'hagelschot-' empiricisme. Bepaald hinderlijk is bovendien dat nogal wat psychologisch wetenschappers ervanuit gaan dat constructen voorafgaan aan empirische verankering. Zo blijf ik het bijvoorbeeld merkwaardig vinden dat eerst op louter theoretisch-speculatieve gronden het concept van een 'charismatisch leider' wordt uitgewerkt, en dat daarna, als aparte volgende stap, wordt overwogen hoe middels een nog te construeren meetinstrument het bestaan daarvan aangetoond kan worden. Het wordt normaal gevonden dat in de oorspronkelijke theorie dergelijke empirische referenten ontbreken.

#### Schets van een methodische bedrijfskunde

Ik besef dat ik tot nu toe voornamelijk kritisch ben geweest over de vigerende bedrijfskundige aanpak. Maar men vergis zich niet. Ik heb niets tegen het gebruik van heuristieken, of tegen bevlogen speculaties over hoe het zou kunnen zijn. Integendeel, ik sta uitermate positief ten opzichte van de heuristische

waarde van bijvoorbeeld Mintzbergs typologie, of de bekende 'zeven S-en'-schematiek (zie Pascale, 1990, p.40). En ik deel de opvatting dat metaforen het begin van modelvorming kunnen zijn (Tsoukas, 1991). Het gaat er mij alleen om dat dergelijke 'conceptuele innovaties' de juiste plek in het wetenschapsproces krijgen. Terugkomend op de eerdere vergelijking met de psychologie. Eerst nu lijkt de psychoanalyse de haar toekomstige plaats te krijgen: als weliswaar niet-empirisch, niet toetsbaar maar des te meer blikverruimend. Volgens Kukla (1989, p.790) is de waarde van het werk van Freud daarin gelegen dat "we have an increment in the explicitly represented data base of science as a result of a purely conceptual proposal". Vandaar dat ook in de klinische psychologie het laatste decennium de tendens waar te nemen is dat de onderlinge concurrentie van 'theorieën' en interventietechnieken voor psychisch disfunctioneren, plaats maakt voor "een min of meer vreedzame coëxistentie" (de Ridder, 1992, p.108).

Maar nadat de blik gericht is, moet er geobserveerd, waargenomen, gemeten worden. De wetenschapsfilosoof Hempel (geciteerd in Bacharach, 1989, pp.496-497) heeft erop gewezen dat voor het bedrijven van wetenschap twee zaken nodig zijn: Ten eerste moet men over een vocabulaire beschikken om de beoogde objecten adequaat te kunnen beschrijven, en ten tweede zal men theorieën dienen te ontwerpen waarmee deze objecten verklaard en voorspeld kunnen worden.

Dat betekent dat bedrijfskunde zich een meetprobleem moet stellen. Wil men organisatiegedrag onderzoeken dan zullen daarvan indicatoren gevonden moeten worden. Niet alleen maar op individuele beleving gerichte vragenlijsten, niet alleen maar financiële indices, niet alleen maar zeer globale typologieën (nominale meting) maar een breed bereik van metingen.

### Brede 'meetmatrix'

Dat bedrijfskunde gekenmerkt wordt door een brede benadering dient zeer ruim opgevat te worden:

Ten eerste breed in de zin van de hantering van meerdere visies op een arbeidsorganisatie, zonder één ervan te verabsoluteren. Sedert Morgans (1986) 'Images of Organization' hebben de mogelijke metaforen van een organisatie zich rap vermenigvuldigd; de management'theorieën' in tabel 1 zijn niets anders. Beelden zijn redengevend; zij geven zin aan organisatiegedrag. Daarom spiegelen zij zich in de aard van de criteria die de bedrijfskundige hanteert bij het formuleren en oplossen van praktijkproblemen. Wat dat laatste betreft onderscheid ik:

- Rationeel-economische criteria die betrekking hebben op zaken als bijvoorbeeld validiteit, betrouwbaarheid, herhaalbaarheid, efficiency en kosten/baten-afwegingen. Deze criteria zijn bewijsbaar. Ze zijn rationeel beslisbaar, voor-, uit- en narekenbaar.
- Bestuurlijk/politieke criteria die betrekking hebben op

expliciete managementkeuzes. Omdat afwegingen op grond van dit type criteria in wezen een verbreding naar meerdere bedrijfsinvalshoeken inhouden, gaat het hier bij uitstek om managementkwesties. Tussen beleidsopties kan niet met een rekenprocedure gekozen worden. Vraagstukken van deze aard zijn niet programmeerbaar, maar beslisbaar op grond van argumenten, de keuze vindt hier plaats middels een debat. Daarin tellen ook zaken als macht, gezag en aanzien. In de toepassing komt men dit type criteria onvermijdelijk tegen. Iedere bedrijfskundige zal daarom een manier van omgaan met macht moeten vinden. Onlangs heeft Otto (1992) aandacht besteed aan dergelijk (Otto & de Leeuw, 1989) 'positiespel'.

-Bedrijfsculturele/corporate image criteria die te maken hebben met wat in het bedrijf impliciet gevoeld worden als passende, activiteiten. De validiteit van dit type uitgangspunten is alleen nog navoelbaar; men kan er mee sympathiseren. In veel gevallen gaat het in deze categorie om overwegingen van de tweede soort waarover destijds beleidsuitspraken zijn gedaan maar die nu onuitgesproken gehanteerd blijven -zelfs in omstandigheden waarin eigenlijk een andere weg ingeslagen zou moeten worden.

Ten tweede breed in de betekenis van het onderkennen van meerdere bedrijfsinvalshoeken. De bedrijfskundige moet in staat zijn de historische ontwikkeling en actuele dynamiek van een onderneming te zien als de ontvouwing van een 'managementwaaier' waarin de primaire bedrijfsfuncties van logistiek management, financieel management, sociaal management, commercieel management en recentelijk informatiemanagement in wisselende constellaties de bedrijfsvoering uitmaken (zie figuur 2; zie ook Jansen, 1991, pp.17-21). Hantering van alléén een marketingbenadering is geen bedrijfskunde!

(figuur 2 ongeveer hier)  
(cartoon 4 ongeveer hier)

Een derde vorm van 'breedte' is de voor bedrijfskunde unieke opdracht 'micro-macro-koppelingen' te leggen. Een voorbeeld daarvan zou zijn de poging verbanden te ontdekken tussen enerzijds het kleinschalige nivo van de psychologie van de individuele medewerker waar kwesties domineren als: Wat houdt deze bezig?, Waarvoor gaat deze?, en Wat motiveert deze?, en anderzijds het algemene, 'sociologische' nivo van de bedrijfsorganisatie, waar ook andere invalshoeken dan de sociale spelen. Aan de hand van deze uitwerkingen van 'breed' is de in tabel 3 afgebeelde bedrijfskundige 'meetmatrix' samen te stellen.

(tabel 3 ongeveer hier)

In de cellen van tabel 3 staan indicatoren van 'gedrag' op bepaalde invalshoeken (met 'skill mix' wordt bedoeld het bestand aan vaardigheden, kennis en kunde dat de onderneming in huis heeft). In een methodische bedrijfskunde wordt ernaar gestreefd structuren te localiseren in de (cor-)relaties tussen de scores



op de meetinstrumenten. Op basis van dat waargenomen, empirisch verankerde patroon van samenhangen tussen multiple bedrijfsindicatoren kan theorievorming plaats vinden. Alleen dan kunnen bedrijfskundige theorieën meerwaarde bezitten boven theorieën uit de monodisciplines.

Dit vereist:

- Van elkaar weten. In bedrijfskundig onderzoek moeten tegelijk alle invalshoeken betrokken zijn. Desnoods in de zin van bewuste negatie van een factor; in dat geval is bijvoorbeeld sprake van een met opzet gekozen beperking tot alleen personeel en organisatie of alleen financiën.
- De onderneming als basis voor de correlatie: Om micro- en macroverschijnselen te correleren moet de bedrijfsorganisatie opgevat worden als een entiteit die scoort op zowel micro-indices als macro-indicatoren.
- Erkenning van het feit dat we in de bedrijfskunde nog maar zo weinig echt weten. Bij gebrek aan empirisch verankerde theorievorming is eerder een overmaat aan exploratief dan speculatief onderzoek geboden.

Het gevolg van deze brede bedrijfskundige dekking van organisatiefenomenen is dat een kruising ontstaat tussen enerzijds algemeen sociologische/economische/structuralistische en vaak normatieve organisatiebeschouwingen, en anderzijds specifiek psychologische, individugerichte en contextvrije theorievorming. Nodig daarvoor is dat de 'bedrijfskundige bedrijfspsychologie' het als haar opdracht ziet groot te worden, en de 'bedrijfskundige bedrijfssociologie en -economie' zich tot taak stellen ook in kleine te kunnen denken.

Een voorbeeld van het eerste ('grote psychologie'). In plaats van stress zonder meer zal organisatiestress bestudeerd moeten worden. En in tegenstelling tot de in menig stressbenadering belichaamde opvatting is de organisatie niets iets dat uitsluitend in de micropsychologische beleving van personen bestaat, en dus ook alleen maar via hen gemeten kan worden. Integendeel, in bedrijfskundig stressonderzoek zullen ook op macronivo indicatoren gevonden moeten worden. Het gevolg daarvan is dat wellicht eindelijk eens een halt toegeroepen zal kunnen worden aan de overmaat aan studies waarin alle metingen berusten op de middels schriftelijke vragenlijsten gesondeerde opvattingen van individuele personen. Veel bedrijfspsychologisch of sociaal bedrijfskundig onderzoek gaat over hoe men het vindt, over hoe men het vond, en over hoe men het gehad had willen hebben.

Voor een ander voorbeeld kan verwezen worden naar mijn pleidooi het assessment center te bevrijden van de nog steeds dominerende, en mijns inziens op termijn lethale, zuiver operationele opvatting van het zoveelste werktuig uit de gereedschapskist van de selectiepsycholoog (Jansen, 1991, pp.217-220; 1993). Voorzichtig beginnen studies te verschijnen naar de relatie tussen assessment center toepassingen en de algemene ondernemingsstrategie, en met name naar de verbanden met de daarvan afgeleide sociaal-personele tactiek (Jones, 1990; Stoffer & Sommermeyer, 1986).

Wanneer omgekeerd er sprake is van 'kleine sociologie/economie' wordt de onpersoonlijke bestudering van organisatiestructuren, van het a-humane spel van onder andere centralisatie, ontvlechting, netwerkvorming en cultuurverandering afgelost door een beschouwingswijze waarin bijvoorbeeld het feit dat 99% van alle managers mannen zijn (Morrison & von Glinow, 1991) iets betekent, of waarin de invloed van de persoon van een topmanager op prestatie en cultuur van de onderneming niet alleen maar volmondig wordt erkend, maar ook in de actuele theorievorming wordt meegenomen.

Een dergelijke bedrijfskundige methodologie leidt tot twee zaken:

- Meer (breder) inzicht in het functioneren van de organisatie.
- Instrumenten voor meervoudige en integrale beïnvloeding van organisatieëffectiviteit.

## 5. Onderwijs in methodische bedrijfskunde

Porter & Mc Kibbin (1988) constateren in hun analyse van de gebreken van 'business schools' dat er nog te weinig sprake is van een zinvolle integratie tussen de diverse functionele gebieden, dus tussen de bedrijfsinvalshoeken. Bovendien blijven wat zij de noemen de 'soft skills' zoals leiderschap, interpersoonlijke vaardigheden onderbelicht.

Als remedie pleiten zij ervoor in de bedrijfskundeopleiding meer aandacht te besteden aan de "real world of business", aan externe oriëntatie op bijvoorbeeld overheid, maatschappij en internationale ontwikkelingen, aan "getting your hands dirty" en "learning the business from the ground up". Ook Mintzberg (Viskaal, 1992) bekritiseert de bestaande bedrijfskunde-opleidingen met hun pretenties van algemene theorievorming, en legt in plaats daarvan de nadruk op de ambachtelijkheid van management. Managen leert men door aan het werk te gaan, en daarop te reflecteren, dus door te doen en te denken (12).

(cartoon 5 ongeveer hier)

In het eerder aangehaalde artikel van Grollé wordt gemeld dat sommige werkgevers in plaats van de brede, multidisciplinaire en communicatief bekwame bedrijfskundige liever iemand zouden hebben die een vak beheerst, die in de diepte iets echt kent en kan, om vanuit die zekerheid zich te verbreden in de context van het echte werk. Niet alleen diepte boven breedte dus, maar blijkbaar ook theorie boven praktijk.

Hoe plausibel dit alles ook moge klinken, het is voor mij zeer de vraag is of de deelgebieden van bedrijfskunde onderling een sterkere verbintenis zullen aangaan wanneer de student in de volle wind van de bedrijfspraktijk de 'chaos' van management, van ondernemen ervaart. Wat gemist zal worden in die situatie is verwoording en conceptualisering, de zingeving door verankering

in een model, een conceptueel schema. Onmiskenbaar krijgt op dit moment de mentorrol van de manager meer aandacht (zie o.a. Clutterbuck, 1985; Fagenson, 1989; Hunt & Micheal, 1983; Jansen & van Vianen, 1992). Maar daarbij wordt nogal eens genegeerd dat managers weliswaar vaak goed weten hoe de zaken aan te pakken, maar nochtans in het algemeen een matig inzicht hebben in het waarom van de werkzaamheid van hun optreden. Managers zijn goede practici en matige theoretici; en het zijn beroerde docenten.

Het is bekend dat experts bij ondervraging over de achtergrond van hun werkzaamheden aan komen zetten met voorbeelden in plaats van regels; ze praten in termen van concrete werksituaties in plaats van algemene principes. Ze zeggen: "In dat geval doe je dat...", of "Zó moet je dat niet doen..", of "Zoiets pak je heel anders aan". Hun uitingen over de praktijk bevatten dus altijd een situatieverwijzing en een werkwoord. Toepassingsgerichte kennis is georganiseerd naar prototypische situaties en activiteiten (13). Het gevolg is dat als managers geprest worden tot een situatie- en handelingsloze beschrijving van hun werk, een 'theorie' ten beste wordt gegeven -en die blijkt nogal eens een eigen verwoording van de mode van de laatste managementguru. Managers komen niet tot een algemene visie op de principes van hun eigen gedrag door conceptuele reflectie, maar door hun die te laten aanpraten.

Dit betekent dat de behoefte aan een theoretische uiteenzetting altijd zal blijven; daarin wordt door de praktijk niet voorzien. Dat is mijns inziens ook de inhoud die gegeven moet worden aan Kurt Lewins gezegde: 'Niets zo praktisch als een goede theorie'. Voor de student mag een theorie in eerste instantie niet dienen om recht toe recht aan toegepast te worden maar moet deze beleefd worden als een efficiënt (en valide) middel om de 'chaos' van de praktijk te ordenen: door integratie, door verankering in algemene principes. Het gaat erom meervoudig te leren kijken (in de drie boven bedoelde opzichten: meerdere organisatievisies, meerdere invalshoeken per visie, meerdere criteria per invalshoek).

Het moge in deze tijd van ideaalloos postmodernisme gedateerd klinken, maar ik meld het U toch: Ik zie methodologie als een instelling, een habitus, een manier van leven. Bedrijfskunde methodisch willen bedrijven houdt in een keuze voor zekere principes: objectiviteit, herhaalbaarheid, openheid, falsifieerbaarheid, toetsbaarheid, enz.. En bijgevolg heeft wetenschappelijk onderwijs ook te maken met opvoeden, met volwassenen kweken, met het bijbrengen van een bepaalde instelling. Het is daarmee een didactische of pedagogische kwestie hoe wij studenten aanleren methodische bedrijfskunde te bedrijven. In ieder geval door het voor te doen, maar stellig ook door daarna de principes daarvan te expliciteren. Colleges en werkgroepen dienen themagerichtheid te verenigen met meervoudig denken, met loslaten van apriori-opvattingen, met de hantering van meerdere invalshoeken. Elk vakgebied (logistiek, personeel en organisatie, commercie, enz.) wordt dus mede behandeld vanuit de andere invalshoeken. Dat betekent: als docent niet zwichten voor de professionele verleiding de eigen invalshoek in de be-

drijfsvoering te inflateren tot het totale vakgebied, en de aard van het gebodene alleen maar door contrast met andere invals-hoeken tot haar recht te laten komen.

De school van Plato werd aangeduid als de Akademie; die van Aristoteles als de 'Peripatetische' School omdat laatstgenoemde rondwandeland les placht te geven (Rafael verenigde beide in zijn 'School van Athene'). Het beeld van een docent die enerzijds rondwaalt in de bedrijfspraktijk maar tegelijk zijn academische achtergrond niet verloochent, bevalt me wel.

Ik kom tot een afronding.

Men kan er niet omheen dat bedrijfskundigen in de praktijk alleen maar problemen gegeven zijn. Onheldere, fuzzy, onduidelijke, slecht gedefinieerde vraagstukken, met vele belanghebbenden. Noch mag in het vuur van de methodologische rigeur vergeten worden dat er nog absoluut geen sprake is van een bedrijfskundige 'body of knowlegde'. Er zijn stukken en brokken, lossen eindjes en vele 'beginnen'.

Als onze kunde van de bedrijfsorganisatie in eerste instantie praktisch gebonden is, dan zal de bedrijfskundige in eerste instantie samenvallen met een persoon, met een handelend, ingrijpend, veranderend subject. Bedrijfskunde ontstaat vanuit het doen. De protagonist is actiegericht, is in eerste instantie iemand wie iets ter harte gaat.

(cartoon 6 ongeveer hier)

Dit verhindert overigens absoluut niet de beoefening van een bedrijfskundige wetenschap: Jaren geleden pleitte de fysisch chemicus Polyani (1958) al op indrukwekkende wijze voor eerherstel van het element van intellectuele passie in de wetenschap. Bedrijfskundige vraagstukken komen voort uit de empirie, ze zijn getekend door handelingscontexten, belangen, voors en tegens. Het bedrijfskundig object is altijd voorwerp van bemoeizucht.

Het mag dan gemakkelijk zijn in de studie, in de beschouwing afstandelijk, onbetrokken te blijven, maar niet vergeten moet worden dat elke bedrijfskundige uitspraak een dictum is in een praktische context, en onafwendbaar zijn voors en tegens oproept. Over bedrijfskunde, over haar methoden en produkten zal dan ook het laatste woord nog lang niet gezegd zijn.

Dames en heren,

Ik bedank het Bestuur van de Vereniging voor Christelijk Wetenschappelijk Onderwijs, het College van Bestuur van de Vrije Universiteit en verder al degenen die aan mijn benoeming hebben bijgedragen voor het in mij gestelde vertrouwen.

Mijn dank gaat eveneens uit naar de Raad van Bestuur van de Koninklijke PTT Nederland NV en naar de leiding van de con-

cernstaf Management Development die mij de in de gelegenheid hebben gesteld deze deeltijds benoeming te aanvaarden.

Hooggeleerde Roskam, beste Eddy,  
Mijn ideeën over methoden zijn in hoge mate beïnvloed door jouw beschouwingen over psychologische methodologie. Je hebt daarbij altijd voor ogen gehouden dat niet het model, de mathematiek, maar de inhoudelijke psychologische theorievorming voorop dient te staan. Bij jou gaat methodologie ergens over.

Dames en Heren hoogleraren en leden van de wetenschappelijke staf in de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Dames en Heren medewerkers van de vakgroep Bedrijfskundige Bedrijfseconomie:

Meer en meer merk ik dat het een voorrecht is in uw midden werkzaam te mogen zijn. Binnen mijn vakgroep is een duidelijke tendens zichtbaar aan het interdisciplinaire karakter van bedrijfskunde ook in het dagelijks werk gestalte te geven. Dat verheugt mij.

Dames en Heren studenten:

Binnen deze universiteit wordt terecht veel aandacht geschonken aan de kwaliteit van het onderwijs. Maar U hebt niet alleen recht op onderwijs dat goed is; het dient U ook optimaal voor te bereiden op wat daarna komt. En daartoe is behalve bedrijfspsychologische kennis en kunde ook een grondig en zinvol besef van methodische bedrijfskunde onmisbaar. Op mijn bijdrage aan beide kunt U rekenen.

Ik dank Arnout Esser, Eduard Kimman, Bram Neuijen en Edward Roskam voor hun commentaren.

Marie-Thérèse, Maarten en Geerten dank ik voor hun geduld met een echtgenoot respectievelijk vader die een groot deel van zijn tijd letterlijk én figuurlijk 'boven' doorbrengt.

Tot slot:

Ik besef dat ik meer woorden heb gewijd aan wat bedrijfskunde niet is, dan aan wat ze zou kunnen zijn. In mede vorm geven aan dat laatste zie ik voor mij een opdracht.

Ik heb gezegd.

## Noten

1. Met soms huiveringwekkende implicaties (uitvoerig besproken door Popper, 1966) ten aanzien van zaken als de opvoeding van jongeren, het twijfelachtige 'nut' van kunst en literatuur en het 'terzijde leggen' van kinderen met gebreken (Politeia, o.c., 460c).
2. Aardig is overigens dat beide filosofen de gelegenheid hebben gehad hun theorieën in de praktijk te brengen. Aristoteles trad op als pedagoog van Alexander de Grote,

die een wereldrijk stichtte. Minder bekend is dat Plato een tijdje optrad als, overigens weinig succesvolle, adviseur van Dionysius II, tyran van Syracuse (zijn ervaringen beschrijft hij in zijn zogenaamde 'zevende brief'; zie Hamilton, 1973, 111-150).

3. Overigens zal ik in mijn betoog niet zover gaan als Roe (1984) en Soudijn (1992) deden voor de psycholoog. Ik ga niet als een Prikkebeen met een botanische trommel een staalkaart aanleggen van allerlei variëteiten van praktiserend bedrijfskundigen.
4. Zie onder meer in Bedrijfskunde: van Baalen & van Berkel (1991), Bomers (1983, 1991), Brevoord (1975), van Dam (1991), Feitsma (1983), van Gils (1984, 1991), Heijnsdijk (1975) en Kramer (1975).
5. Ook Peters & Waterman baseerden hun inschattingen op 'theorieën'. Dienaangaande durven zij in het voorwoord de stelling aan dat "most of the theory has stood the scientific test of time and defied refutation" (p.xv).
6. Het is voor mij overigens de vraag in hoeverre Pascale (1990, p.20) gelijk heeft als hij stelt dat "(management) fads are largely an American phenomenon". Ook in Europa willen de broodnodige nuanceringen wel eens ontbreken. Het verbaast mij in ieder geval niet dat menig een uiteindelijk handelt naar de door Peters & Waterman (1982, p.63) met 'KISS' aangeduide managementstijl: 'Keep it simple, stupid!'.
7. Weick (1979) construeert een classificatie van theorieën op basis van drie bipolaire continua:
  - algemeen (breed) tegenover specifiek,
  - eenvoudig (spaarzaam) tegenover complex,
  - precies tegenover vaag (speculatief, metaforisch).
 Gebruikmakend van het 'postulaat van Thorngate' dat een theorie van sociaal gedrag onmogelijk zowel algemeen als eenvoudig als precies kan zijn, en van een suggestieve tweedimensionale weergave van zijn in wezen driedimensionele classificatie, komt Weick tot de slotsom dat deze categorisering precies drie soorten theorieën toelaat:
  - Algemene en precieze, maar daarom complexe theorieën (bij wijze van voorbeeld wordt, nogal ongelukkig, naar de psychoanalyse verwezen)
  - Eenvoudige en precieze, maar daarom specifieke theorieën (Weick noemt laboratoriumonderzoek en 'case studies' als goede voorbeelden)
  - Algemene en eenvoudige, maar daarom vage theorieën. (als voorbeelden worden genoemd het 'Peter Principle', de 'georganiseerde anarchie' en de 'garbage can')
 Ook Weick rekent veel bedrijfskundige theorieën tot de laatste categorie. Hij ziet daarin geen bezwaar. Integendeel, Weick prijst de metaforische rol van dit type weliswaar globale en simpele maar van universele pretenties vervulde ideeënstelsels. Weinig overtuigend tracht hij te

beargumenteren dat dergelijke, door hem als aforismen bestempelde, theorieën desondanks 'bearers of knowledge' kunnen zijn. Wat Weick over het hoofd ziet is dat een aforisme dan alleen een krachtige kennisdrager en -overdrager kan zijn als het post hoc op concise wijze een reeds empirisch verankerde theorie verwoordt. Wanneer aforismen voorafgaan aan theorievorming, dus een aprioristisch karakter hebben, vallen ze onherroepelijk in de door Kant beschreven antinomieënval: voor elke spreuk is altijd wel een even aansprekend maar ermee strijdig slagwoord te vinden.

Een andere kanttekening bij de indeling van Weick is dat hij wat al te gemakkelijk case studies 'klein houdt'-dit heeft waarschijnlijk te maken met zijn sociaal-psychologisch referentiekader. Casestudies waarin op journalistieke wijze geval op geval wordt gestapeld (als in het Hite-rapport) zonder daarin verankerde generaliseringen, dus zonder opstap naar theorie, zijn noch als 'opwaarts', noch als 'neerwaarts' te classificeren, en missen daarom elke spanning. Het oordeel van de lezer is dan ook terecht dat ze niet interessant zijn, niet boeien, een 'grote lijn' missen.

Bedrijfskundige case-studies die evenwel breed zijn een nog te beschrijven betekenis kunnen gekenmerkt zijn door precisie en complexiteit. Bovendien kunnen ze een opstap tot theorievorming vormen, dus algemene pretenties hebben (iets wat overigens voor menige casestudie geldt: wetenschap heeft immers tot doel het algemene in het specifieke te vinden). In wezen valt elk theoriegericht maar empirisch-inductief onderzoek in de eerste categorie. Gevolg van dit alles voor het onderwerp van deze beschouwing is dat de derde, aforistische Weick-categorie samenvalt met onze Platonische benadering, dat de tweede vervalst, en dat de derde uitdrukking is van de Aristotelische aanpak.

8. Met dank aan mw. S. Briegoos van de Concerndienst Bidata van Koninklijke PTT Nederland NV. Het ging om drie jaargangen en per tijdschrift om 48 artikelen.

9. De Elsevier Studiealmanak uit 1991 (p. 112) definieert bedrijfskunde als volgt voor aankomend studenten:

"Binnen een organisatie of bedrijf doen zich veelal vraagstukken voor betreffende het organiseren, leidinggeven en op elkaar afstemmen van activiteiten en middelen. Deze 'managementvraagstukken' zijn dikwijls complex doordat ze bepaald worden door verscheidene aspecten, zoals financiële, juridische, commerciële, sociale en technologische. Deze aspecten kunnen elk vanuit een eigen invalshoek benaderd worden. Het doel van de opleiding Bedrijfskunde is die verschillende invalshoeken met elkaar te confronteren en onderlinge relaties en tegenstellingen te onderkennen. Op die manier komt men tot een afwegingsproces dat als basis dient voor de uiteindelijke besluitvorming.

De studie is wetenschappelijk van aard, maar richt zich daarnaast vooral op het leren toepassen van wetenschap-

pelijke kennis, methoden en technieken bij het oplossen van organisatieproblemen."

De studiegidsen van de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit Nijmegen en de Rijks Universiteit Groningen (deze informatie ontleen ik aan een interne notitie door C. van Schaik-van Pol van de Concernstaf Management Development, Koninklijke PTT Nederland d.d. mei 1991) noemen alle drie het interdisciplinaire karakter, de oriëntatie op de toepassing en het gericht zijn op bijdragen aan de algemene organisatie-effectiviteit, als belangrijkste kenmerken van de universitaire studie bedrijfskunde. Alleen de Erasmus Universiteit Rotterdam meldt dat binnen de bedrijfskunde "studenten worden opgeleid tot wetenschappelijk en maatschappelijk verantwoord handelen". De Universiteit Nijmegen bericht daarover: "De bedrijfskundige wetenschap wordt ten dienste gemaakt van het praktisch bedrijfsmatig handelen".

De Vrije Universiteit heeft er niet voor gekozen bedrijfskunde af te splitsen uit de economische faculteit. Dat betekent dat bij onze bedrijfskundestudenten middels de propedeutische fase inmiddels een stevige bedrijfseconomische bodem is gelegd. In de studiegids 1992/1993 wordt 'bedrijfskundige bedrijfseconomie' beknopt omschreven; steekwoorden zijn 'gedegen theoretische kennis', 'praktische managers en adviseursvaardigheden' en 'koppeling tussen theorie en praktijk'.

Zie ook de literatuurverwijzingen in noot 9; daarin wordt bedrijfskunde sterk opgehangen aan de managementfunctie.

10. Verwezen kan bijvoorbeeld worden naar Hofstee (1982), die een lans brak voor de methodische deskundigheid van de psycholoog, en van Strien (1984, p.261), die meent dat de sterke nadruk op methodologie in de psychologieopleiding niet alleen functioneel is geweest voor de ontwikkeling van de psychologie als wetenschap, maar ook voor die van de psychologie als professie.
11. Roskam zelf overigens zou zijn methodologische opstelling liever vergeleken zien met die van Galileo (persoonlijke mededeling, september 1992).
12. Deze opvatting is verwant is aan die van de 'reflective practitioner' van Schön (1983). Oogmerk van Schöns betoog is doorbreking van de dualiteit tussen kennis en actie, gevoed door wetenschappelijk dédain voor de praktijk, en praktisch ontzag voor de wetenschap. Effect van dit schisma is dat praktici geneigd zijn als wetenschappers te poseren, en bijgevolg profetische trekken ontwikkelen (de 'Platonische' attitude) -iets wat praktische reflectie en rationaliteit belemmeren. Ook de practicus is gehouden in zijn discussie met de data ('reflexive conversation') wetenschapper te blijven.
13. Expertkennis is georganiseerd in 'patronen', 'schema's', 'frames' of 'scripts' (zie Hoshmand & Polkinghorne, 1992, p.60).



## Literatuur

- Baalen, P.J., van, & Berkel, P., van (1991). Drie culturen van Bedrijfskunde. Bedrijfskunde, 63 (1), 21-30.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: some criteria for evaluation. Academy of Management Review, 14, 496-515.
- Barley, St.R., Meyer, G.W., & Gash, D.C. (1988). Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control. Administrative Science Quarterly, 33, 24-60.
- Bernstein, A.J., & Rozen, S.C. (1989). Dinosaur brains. Dealing with all those impossible people at work. New York: Wiley.
- Blalock, H.M. (1984). Basic dilemmas in the social sciences. London: Sage.
- Bomers, G.B.J. (1983). Ontwikkelingen in de bedrijfskunde. Bedrijfskunde, 55 (1), 84-94.
- Bomers, G.B.J. (1991). Reactie artikel Vijftig jaar bedrijfskunde. Bedrijfskunde, 63 (1), 13-16.
- Brevoord, C. (1975). Vorm en inhoud van bedrijfskundige opleidingen. Bedrijfskunde, 47 (1), 12-21.
- Clutterbuck, D. (1985). Everyone needs a mentor. How to foster talent with the organization. London: PIM House.
- Dam, C., van (1991). Vijftig jaar Bedrijfskunde. Bedrijfskunde, 63 (1), 4-12.
- Duijker, H.C.J. (1959). Nomenclatuur en systematiek der psychologie. Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie, 14, 176-217.
- Elsevier Studiealmanak 1991
- Fagenson, E.A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. Journal of Organizational Behavior, 10, 309-320.
- Feitsma, H. (1983). Ontwikkelingen in de bedrijfskunde. Bedrijfskunde, 55 (2), 145-148.
- Gils, M.R., van (1984). Ontwikkelingen in de bedrijfskunde - Communicatie. Bedrijfskunde, 56, 45-47.
- Gils, M.R., van (1991). Van Dam en de zin en onzin van de algemene Bedrijfskunde. Bedrijfskunde, 63, 17-20.
- Grollé, J.P. (1992). Universiteit of veredelde Heao?. FEM, 5, 22 februari, 48-50.
- Groot, A.D., de (1961). Methodologie. 's-Gravenhage: Mouton.
- Groot, A.D., de (1982a). Academie en forum. Meppel: Boom.
- Groot, A.D., de (1982b). The science forum and psychosomatic research. Paper read at the XIVth European Congress of Psychosomatic Research, Symposium Philosophical Foundations of Psychomatic Medicine.
- Hamilton, W. (1973). Plato. Phaedrus & Letters VII and VIII. Harmondsworth: Penguin Books.
- Heijnsdijk, J. (1975). Manager en wetenschap. Bedrijfskunde, 47 (1), 6-11.
- Hofstee, W.K.B. (1982). De methodische deskundigheid van de psycholoog. De Psycholoog, 17, 697-707.
- Hoshmand, L.T. & Polkinghorne (1992). Redefining the science-

- practice relationship and professional training. American Psychologist, 47, 55-66.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.
- House, R.J., & Rousseau, D. (1992). On the bifurcation of OB. Or: If it ain't meso it ain't OB. Internal Report. The Wharton School, The University of Pennsylvania/The Kellogg School, Northwestern University.
- Hunt, D.M., & Michael, C. (1983). Mentorship: a career training and development tool. Academy of Management Review, 8, 475-485.
- Jansen, P.G.W. (1991). Het beoordelen van managers. Effectiviteit van assessment center methoden bij selectie en ontwikkeling van managers. Baarn: Nelissen.
- Jansen, P.G.W. (1992). Management van ondernemerschap. In: D. Winkel (Red.). Denken, durven, doen. Boek der vrienden van Pieter Cornelis. Amsterdam: Stichting Bedrijfskundig Onderzoek, 42-66.
- Jansen, P.G.W. (1993). De werking van het assessment center. Gedrag en Organisatie. (in druk).
- Jansen, P.G.W., & Vianen, A.E.M., van (1992). Werven en selecteren voor een loopbaan: de rol van managers en mentoren. In: O.A.M. Fisscher, R.H.W. Vinke & J.S.L. Ykema (Red.). Loopbaanbegeleiding en mentorfuncties. HRM Thema-cahiers nr.18 -juli 1992. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 31-46.
- Jones, R. (1990). Integrating selection in a merged company. Personnel Management, September, 38-42.
- Keuning, D., & Eppink, D.J. (1990). Management en organisatie. Theorie en toepassing (4e herziene druk). Leiden: Stenfert Kroese.
- Kramer, N.J.T.A. (1975). Systeemtheorie voor Bedrijfskunde: fundament of drijfzand? Bedrijfskunde, 47 (1), 22-32.
- Kukla, A. (1989). Nonempirical issues in psychology. American Psychologist, 44, 785-794.
- Lee, D. (1974). Plato. The Republic (2nd rev. ed.). Harmondsworth: Penguin Books.
- Leeuw, A.C.J., de (1990). Een boekje over bedrijfskundige methodologie. Management van onderzoek. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Lessem, R. (1992). Evoluerend management: de principes van ontwikkelingsmanagement. Utrecht: Lemma.
- Lynch, D. & Kordis, P.L. (1988). Strategy of the dolphin. Scoring a win in a chaotic world. New York: Fawcett Columbine.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice/Hall.
- Molenaar, I.W. (1992). Why do we need statistical models in the social and behavioral sciences?. Intern Rapport. Rijks Universiteit Groningen: Faculteit der Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen, Vakgroep Statistiek en Meettheorie.
- Morgan, G. (1986). Images of Organization. London: Sage.
- Morrison, A.M., & Glinow, M.A., von (1991). Women and minorities in management. In: Staw, B.M. (Ed.). Psychological

- dimensions of organizational behavior. New York: Macmillan, 340-354.
- Nadler, D.A., & Lawler, E.E. III (1989). Motivation: A diagnostic approach. In: H.J. Leavitt, L.R. Pondy & D.M. Boje (Eds.). Readings in managerial psychology (4th ed.). Chicago: The University of Chicago Press, 3-19.
- Otto, M.M. (1992). Adviseur in de overheid. "Alice in wonderland"? (oratie). Assen: Van Gorcum.
- Otto, M.M., & Leeuw, A.C.J., de (1989). Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbarstigheid. Assen: Van Gorcum.
- OR-informatie; vakblad voor ondernemingsraden. (1992), 18, nr. 10 (20 mei).
- Pascale, R. T. (1990). Managing on the edge. How successful companies use conflict to stay ahead. London: Penguin Books.
- Peters, Th. J., & Waterman, R.H. jr.(1982). In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Pierce, G.A. (1991). Management philosophies. What comes after theory Z? Journal of Systems Management, June.
- Polyani, M. (1958). Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy. London: Routledge & Kegan Paul.
- Popper, K.R. (1966). The open society and its enemies. Vol 1. Plato. (5th rev. ed.). London: Routledge & Kegan Paul.
- Porter, L.W., Mc Kibbin, L.E. (1988). Management education and development. Drift or thrust into the 21st century? New York: Mc Graw-Hill.
- Ridder, D.T.D., de (1992). Beslissingsondersteuning bij klinische beoordelingen. De Psycholoog, 27, 105-110.
- Roe, R.A. (1984). Wat doet de psycholoog?. Assen: Van Gorcum.
- Roskam, E.E.Ch.I (1982). Hypotheses non fingo. Een methodologische gevalsstudie over onderzoek van intelligentietests. Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie, 37, 331-359.
- Roskam, E.E. (1989). Operationalization, a superfluous concept. Quality and Quantity, 23, 237-275.
- Roskam, E.E. (1990). Formalized theory and the explanation of empirical phenomena. In: J.J. Hox & J. de Jong-Gierveld (Eds.). Operationalization and research strategy. Lisse: Swets & Zeitlinger, 179-198.
- Ross, W.D. (Ed.). (1970). The works of Aristotle translated into english. Vol. II. Physica. Oxford: Clarendon Press. (oorspronkelijke editie 1930)
- Russell, B. (1974). History of western philosophy (7th impr.) London: Allen & Unwin.
- Schön, D.A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. New York: Basic Books.
- Soudijn, K. (1992). Psychologie in uitvoering. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Stoffer, E., & Sommermeyer, W. (1986). Auswahl und Förderung von Führungskräften bei IBM. In: H.C. Riekhof (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 195-213.
- Strien, P.J., van. (1984). Psychologie als sociale wetenschap, een historische vergissing? Nederlands Tijdschrift voor

- de Psychologie, 39, 249-264.
- Tsoukas, H. (1991). The missink link: A transformational view of metaphors in organizational science. Academy of Management Review, 16, 566-585.
- Viskaal, M. (1992). Weg met de bedrijfskundeopleidingen! Mintzberg haalt uit. Bedrijfskundige Berichten, 12, nr.4.
- Weick, K.E. (1979). The social psychology of organizing (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Wisdom, B.L., & Denton, K.D. (1991). Manager as teacher. Training and Development, 45, 54-58.

T-group	Kanban
brainstorming	matrix
theory X vs theory Y	intrapreneuring
satisfiers/dissatisfiers	corporate culture
managerial grid	one minute manager
decision trees	chaos
management by objectives	diversificatie
theory Z	lerende organisatie
diversification	vitale organisatie
strategic business units	zero-base budgetting
dinosaur brains	reengineering
decentralization	strategy of the Dolphin
quality circles	Religie: Zen
management by walking around	Arts & Mgt
'excellence'	oorlog (arena)
portfolio management	netwerkorganisatie
manager as teacher	management by exception
theory A	transformationeel management
leider ipv manager	evoluerend management
Japans management	neostructuralisme
Human Relations	contingency
scientific management	sociotechniek
revisionisme	systeembenadering
strategic management	empowerment
high involvement	

Tabel 1. Management'theorieën'

<u>Tijdschrift</u>	<u>Aristotelisch</u>	<u>Platonisch</u>	<u>Gemengd</u>
Administrative Science Quarterly	85%	–	15%
Organization Studies	44%	52%	4%
Strategic Management Journal	21%	50%	29%
Academy of Management Review	2%	56%	42%
Sloan Management Review	4%	63%	33%
Organizational Dynamics	–	77%	23%

Tabel 2. Classificatie van zes bedrijfskundige tijdschriften naar 'Aristotelisch', 'Platonisch' of 'gemengd'

-----					
		invalshoeken:			
		logistiek	fin.econ.	sociaal	commercieel
-----					
micro	kwali- tatief	klachten	produk- tiviteit	satisf.- meting	service
	kwanti- tatief	aantal fouten	loon- kosten	leef- tijd	omzet per verkoper
-----					
macro	kwali- tatief	kwaliteit	koers	'skill- mix'	imago
	kwanti- tatief	voorraad	jaar- verslag	% verzuim	markt- aandeel
-----					

Tabel 3. Bedrijfskundige 'meetmatrix'